

## **PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO SOSTENIBLE PARA MICRO EMPRESAS Y PYMES EN BOGOTÁ**

Lady Caderón Moreno

Fundación Universitaria empresarial de la Cámara de Comercio- Uniempresarial,  
Bogotá, Colombia

### **RESUMEN**

Debido a la inadecuada percepción de crecimiento que tienen la mayoría de los empresarios en Colombia la mayoría de las medianas y pequeñas empresas tienden a estancarse o fracasar en un periodo de tiempo demasiado corto a lo planeado por los inversionistas, de esta manera deben asumir pérdidas además de ocasionar daños en la economía. En el siguiente artículo se estudiarán las principales causas de fracaso en micro-empresas y pymes en Colombia y una posible perspectiva de crecimiento sostenible brindando así estrategias que garanticen la perdurabilidad y creación de valor de las mismas.

**PALABRAS CLAVE:** Creación de valor, crecimiento, estrategia, fracaso empresarial, indicadores financieros, pyme, sostenible.

### **ABSTRACT**

On account of the inadequate perception of growth that most entrepreneurs in Colombia have, most medium and small companies tend to stagnate or fail in a period of time that is too short than investors planned, so they must assume losses as well. And it's causing damage to the economy. In the following article we will study the main causes of failure in SMEs in Colombia and a possible perspective of sustainable growth, therefore providing strategies that guarantee the durability and value creation of them.

**KEY WORDS:** Business failure, creation of value, financial indicators, growth, SME, strategy, sustainable.

## INTRODUCCION

El principal reto que sume un emprendedor al crear una empresa es el poder realizar un adecuado funcionamiento de esta, que le permita general utilidades a los inversionistas y ser rentablemente viable, la empresa debe tener la capacidad de perdurar en el tiempo, donde se desarrollen estrategias de crecimiento sostenible y creación de valor de esta manera se evitara riesgos que puedan perjudicar el adecuado funcionamiento de la empresa llevándola al fracaso empresarial donde en la mayoría de las ocasiones deben asumir las perdidas por la inadecuada toma de decisiones.

En la mayoría de las ocasiones las empresas plantean como objetivo un crecimiento en un periodo de tiempo determinado, a pesar de que después de este periodo de tiempo se logra cumplir este objetivo la empresa a largo plazo empresa a presentar grandes problemas de deterioro empresarial que pueden llevar a la liquidación de la empresa, de esta manera se establece la importancia en la relación que existe entre el crecimiento y sostenibilidad.

Por esta razón, se deben determinar las variables que pueden llevar a la empresa al fracaso empresarial así poder prevenir y detectar oportunamente las razones por las cuales la empresa se está viendo afectada, comprender que a pesar de que exista crecimiento en las utilidades de una compañía no significa que se esté llevando un adecuado funcionamiento de la misma y que se esté creando valor y crecimiento sostenible.

## Significado del crecimiento

La primera relación de crecimiento empresarial que asocia una empresa es el crecimiento en ventas, de un periodo a otro exista una variación porcentual positiva es decir mayor a cero. De igual manera se relaciona el crecimiento de una empresa al incrementar su infraestructura, incrementar el número de oficinas, o en general el tamaño de empresa, es decir al incrementar el activo de un periodo a otro.

En cuanto al crecimiento en ventas involucra las cantidades vendidas y el precio. Donde el precio se define de la siguiente manera:

$$\text{Precio} = \text{Costo unitario de produccion} * (1 + \text{Margen } \%)$$

En este sentido el costo unitario de producción es el total de recursos consumidos por cada unidad producida, el margen es el porcentaje que busca retornar por encima del costo. En este sentido se podría determinar que la variación en ventas está determinada en la variación positiva de los precios y no de la cantidad vendida, esto dependiendo de la elasticidad del producto, ya que los precios pueden influir en la cantidad que se demandada.

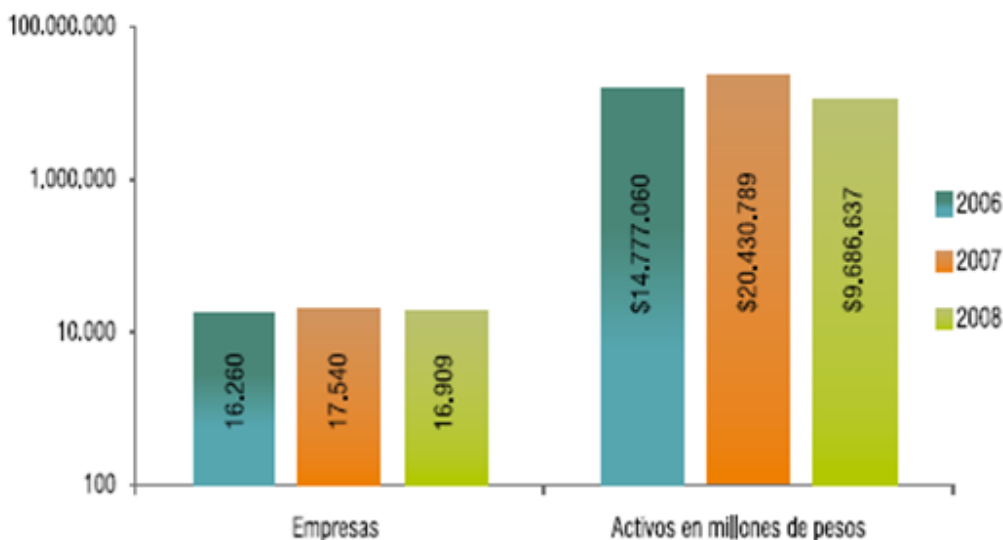
Por otro lado, se debe relacionar el crecimiento en cuanto al activo fijo o infraestructura ya que depende de la capacidad instalada que tenga empresa para poder cubrir la variación en cantidad que se puede estar presentando de un periodo a otro. Además de existir un incremento en el activo fijo debe existir en el activo corriente ya que al incrementar las ventas también existe un aumento en caja y cartera, las deudas por cobrar. Por esta razón debe existir un crecimiento en ventas y en activo que permitan a la empresa continuar con sus funciones sin que se presente un estancamiento empresarial.

## **Fracaso empresarial**

Según la Real Academia Española se define fracaso como suceso lastimoso, inapropiado y funesto, resultado adverso de una empresa o negocio. El concepto se relaciona a un estado de crisis la cual es definida como situación de un asunto o proceso cuando está en duda su continuación, momento decisivo de un negocio de consecuencias importantes, es una situación con dificultades o complicada. De igual manera los estudios han involucrado el termino de fracaso empresarial como bancarrota o quiebra legal, insolvencia, falta de capital. Según Balcaen y Ooghe (2006) es definida como una situación de fuerte impacto que afecta el funcionamiento continuo de la empresa.

En la capital de Colombia, Bogotá es la ciudad donde mayor número de empresas se localizan donde del 100% de las empresas registradas el 87% son micro empresas, el 12% es pyme y el 1% es grande. Pero también es la ciudad donde más se liquidan empresas para los años 2006 al 2008 se cerraron más de 16 mil empresas cada año a pesar de que para ese mismo periodo de tiempo Bogotá creciera en un 5,9%. Más de la mitad de las empresas liquidadas son pymes y microempresas.

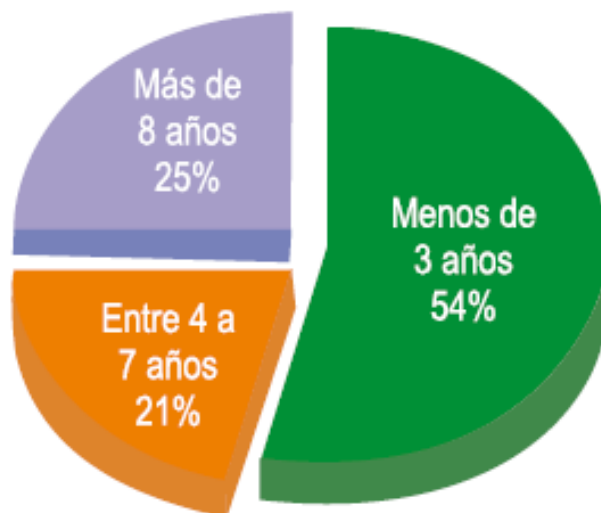
## Empresas liquidadas en Bogotá y valor de los activos 2006-2008.



**Fuente:** Registro mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá, 2006-2008.  
**Cálculos:** Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

En Bogotá predominan las empresas creadas como persona natural, con un pequeño capital y con un nivel de inversión bajo, una de las razones para que estas empresas se liquidaran según una encuesta realizada por la Cámara de comercio de Bogotá, es la falta de preparación y de conocimiento en temas administrativos y financieros, no tienen información estratégica y del sector en el cual desarrollan su actividad, lo que les dificulta definir un plan de negocio o anticiparse a los cambios del mercado. Además en enfrentar problemas relacionados a la liquidez y sostenibilidad que dificulta acceder a créditos y afecta la rentabilidad en los negocios.

### Edad de las empresas encuestadas



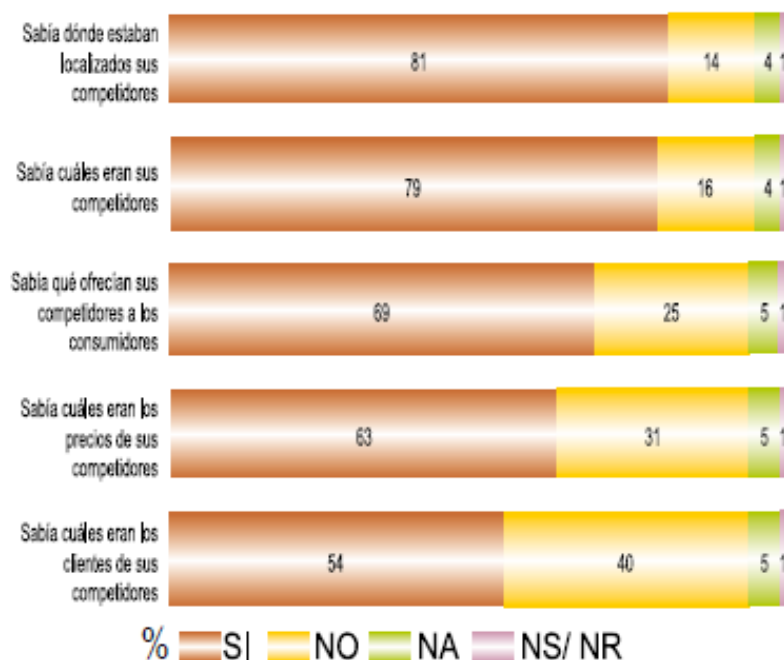
**Fuente:** Encuesta sobre las Causas de la Liquidación de Empresas en Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá - Centro Nacional de Consultoría. 2008.  
**Cálculos:** Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

El tiempo de funcionamiento de una empresa es un factor clave en ya que determina su capacidad de adaptación en el mercado y de sostenibilidad. Bogotá se caracteriza por tener mayor presencia las empresas jóvenes el 54% de las empresas encuestadas tiene menos de tres años de funcionamiento. De igual manera más de la mitad de las empresas que se liquidaron eran empresas jóvenes con menos de tres años de funcionamiento principalmente en el sector del comercio, transporte y comunicaciones. Existe mayor número de liquidación en estas empresas al ser el grupo de empresas más vulnerable ya que no logran acumular la experiencia y fortaleza económica y operativa y al no contar con una adecuada estrategia a largo plazo.

Los empresarios tienen buen conocimiento de la competencia, tiene información del número de competidores, tipo de productos, servicios ofrecidos sin

embargo la tercera parte de estas empresas no tienen información en cuanto a la planeación de negocio, estrategia de precios y segmentación de clientes.

### Conocimiento de aspectos relacionados con la competencia



**Fuente:** Encuesta sobre las Causas de la Liquidación de Empresas en Bogotá. Cámara de Comercio de Bogotá - Centro Nacional de Consultoría. 2008.

**Cálculos:** Dirección de Estudios e Investigaciones. Cámara de Comercio de Bogotá.

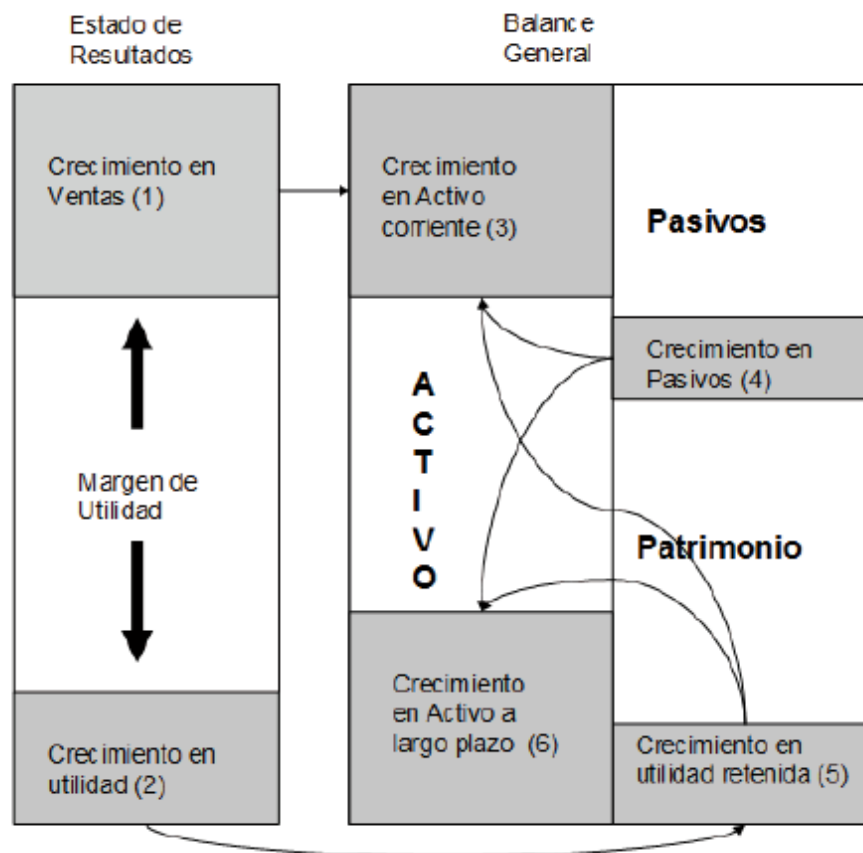
A pesar de conocer el sector en cual pertenecen no logran desarrollar estrategias que le permitan vencer el hacinamiento empresarial, son incapaces de detectar las alertas del mercado por esta razón no logran competir y terminan desapareciendo. En la mayoría de las ocasiones existe una guerra de precios sin haber estudiado anteriormente una estrategia para poder competir en el sector. Además, al conocer la competencia comúnmente se comete el error de la imitación, es decir hacer lo que la mayoría de las empresas hacen en cuanto a publicidad, tipo de producto o canales de distribución.

## **El lado oscuro del crecimiento**

Anteriormente se mencionaron dos de las formas en las que una empresa puede crecer ya sea por ventas o por activos, y que este crecimiento se debe dar de manera natural de esta manera la empresa puede seguir con su normal funcionamiento del negocio. De la misma manera se estableció que al incrementar el activo incrementa el pasivo y el patrimonio ya que se debe cubrir este incremento ya sea con recursos propios y al no ser suficiente se recurrirá a fuentes de financiamiento incrementando igualmente el pasivo de esta manera se mantiene el equilibrio.

Existe un problema en el crecimiento ya que crecer requiere de financiación y cuando el crecimiento con pasivos supera la capacidad de financiación interna de la empresa, hay retención de utilidades se genera una inestabilidad en la composición de la empresa al generarse un desequilibrio en la estructura de capital de la empresa, por esta razón antes de establecer metas de crecimiento se debe tener en cuenta la capacidad con la que cuenta la empresa al comprender los límites de la estructura de capital de la empresa.





Como se puede observar en el flujo grama anterior existe mayor presión en la estructura de capital y se debe cumplir una adecuada estrategia de financiación que no perjudique la estructura de capital de la empresa ya que existen diferentes formas de financiación diferentes a la otorgación de créditos, se puede acudir al capital pagado o aportes. Además como se mencionaba anteriormente en Bogotá uno de los mayores obstáculos que enfrentan los empresarios es la otorgación de créditos debido a la falta de garantías exigidas.

### Adecuada planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta que le permite a las empresas estar preparadas para acontecimientos futuros, ayuda en el desempeño de las actividades operacionales de la empresa orientando todos sus esfuerzos al adecuado direccionamiento que permita el surgimiento de esta.

Una de las maneras más adecuadas de planificar una empresa es a largo plazo cuando se ve a la organización como un todo y todo su direccionamiento esta guiado hacia un mismo fin de esta manera los administradores pueden determinar la manera en la que pueden llegar a obtener éxito focalizando todas sus fuerzas hacia el mismo direccionamiento.

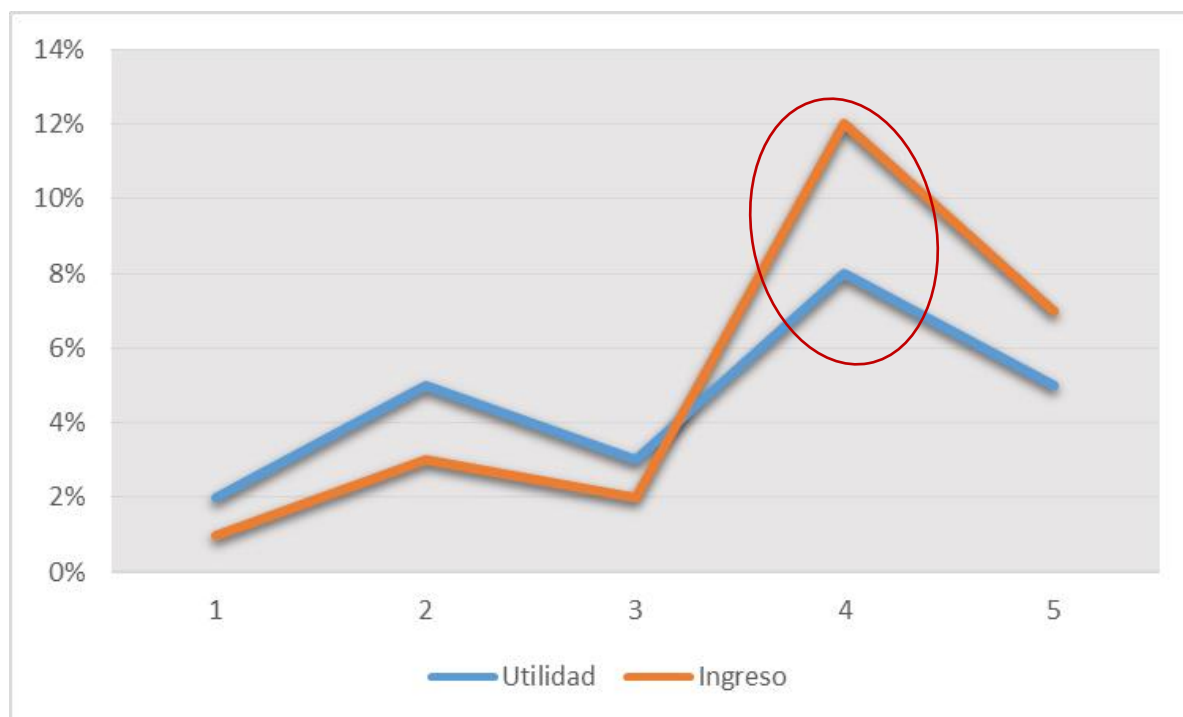
A pesar de que en Bogotá el 81% de las microempresas conocen la competencia no implementan la adecuada estrategia de competencia y tienen a no ser competitivos, no logran comprender las estrategias y analizar lo que sucede más allá de la compañía. Ya que permite obtener múltiples alternativas para que una empresa obtenga mejores resultados a los del sector.

Porter (1979) es uno de los principales analistas en cuanto al tema de estrategia empresarial ya que trataba de identificar cuales fuerzas regulaban la competencia en un sector de las cuales determino el modelo de las cinco P. Otro investigador que trato de determinar las estrategias del sector es Nattermann (2000) en el cual dice que las empresas tienen un instinto de comportarse de la misma manera al moverse colectivamente, llevándolas a la imitación de la empresa líder en cuanto a la publicidad, servicios a los clientes, canales de distribución y tipo de producto.

Las empresas empiezan a tener un fenómeno de isomorfismo empiezan a comportarse en un sector de la misma manera y a imitar las decisiones de las empresas líderes, haciendo que se pierda valor y la única manera en la que son capaces de competir es en la disminución de los precios, sin antes haber realizado una estrategia de precios, el efecto de esta disminución provoca una erosión empresarial haciendo que la tasa de crecimiento de la utilidad sea superior a la tasa de crecimiento del ingreso, lo que genera degradación a la empresa.

Los efectos nocivos para la empresa se ven a largo plazo, ya que durante los primeros periodos esta estrategia puede funcionar y se puede ver un aumento en la utilidad, para lo que los empresarios pensarán erróneamente que es un buen indicador de sostenibilidad, pero en realidad están perjudicando la empresa haciendo que sin una estrategia adecuada, la disminución de precios llegue a un

límite donde la empresa no los pueda disminuir más, haciendo que se deje de ser competitiva y salga del mercado.



Fuente: Propia

Como se puede analizar en la gráfica anterior la empresa en el periodo 4 comienza a erosionar sus utilidad al ser la variación mayor en la utilidad que en ingreso lo que quiere decir que durante este periodo la empresa estaba compitiendo únicamente a base de la disminución de precios y costos sin tener una estrategia anterior de innovación y desarrollo.

Según Henry Mitzberg uno de los pioneros en planeación estratégica las empresas deben evitar la erosión ya que en vez de generar valor lo que están haciendo es volverla débil y menos competitiva en el mercado. Existen diferentes valores estratégicos que debe tener una empresa, en primer lugar deben conocer al cliente y la satisfacción de este, no se trata únicamente de conocerlos también es necesario brindarle al cliente el mejor servicio con base en los gustos del cliente, de esta manera se logran alejar de la competencia.

Otro valor es el conocimiento del mercado, el conocimiento del mercado es fundamental para poder tomar decisiones adecuadas en cuanto a la gestión del negocio, el crecimiento de la competencia, los cambios que surgen en el mercado y la adecuada adaptación de estos cambios es fundamental conocerlos.

La sinergia es la unión y la cooperación para así lograr resultados y beneficios de manera colectiva por esta razón están importante que en una organización se establezcan estrategias donde todos los sectores de esta estén direccionados de manera adecuada hacia una adecuada planeación financiera y así poder garantizar que las fuerzas del trabajo estén funcionando colectivamente.

La innovación es uno de los factores que mayor importancia tienen en la otra de desarrollar estrategias a largo plazo, la implementación de nuevos procesos, nuevos productos hacen que se genere una importante diferenciación entre los productos de la competencia, cuando una empresa reinvierte sus utilidades en innovación mejora los procesos, se vuelve más eficaz y empieza a competir realmente en el mercado por su valor agregado haciendo que exista mayor crecimiento en la organización.

Al generar innovación la organización se encuentra en constante cambio lo que hace que se mitigue la imitación hacia esta empresa y sobresalga logrando ser una de las empresas líderes en el mercado, está buscando siempre mejorarse así mismo lo que hace que su costo aumente de igual manera aumenta el precio, aunque el precio aumente puede seguir siendo competitiva porque de esta manera está dejando de competir a base de precios bajos y ahora está compitiendo por sus capacidades y su capacidad de generar valor y crecimiento.

En el caso de Bogotá el 87% de las empresas que se crean son micro empresas con un capital bajo y con un nivel de reinversión de las utilidades también bajo, lo que quiere decir que no están reinvertiendo sus utilidades en innovación y cometen el error que las lleva a la liquidación o al fracaso en el mercado. Durante los primeros tres años de funcionamiento que es el tiempo promedio en que una empresa ejerce sus actividades de negocio, su principal factor de competencia es precios bajos, sin identificar y planificar las demás estrategias en mercado.

## **Crecimiento y sostenibilidad**

Desde el punto de vista financiero una empresa es sostenible cuando es capaz de generar ingresos operacionales superiores al costo de los recursos que financian la estructura del capital de la organización y es capaz de mantener esta condición a largo plazo. El indicador financiero que mide este comportamiento es el Valor Económico Agregado (Fernández, 1999).

$$EVA = (ROI - WACC) * APORTES SOCIOS$$

Donde ROI hace referencia a la rentabilidad operacional después de los impuestos, es la tasa de retorno que obtienen los inversionistas en la operación. El WACC es el costo promedio ponderado por sus cifras en ingles se refiere al costo promedio que la empresa paga por los recursos invertidos.

Un crecimiento superior del que la empresa puede asumir impone una degradación en el ROI al generarse la necesidad de obtención de recursos costosos para financiar el crecimiento en el activo fijo de infraestructura que no generen más operación lo que genera una variación negativa en el EVA y una notable consecuencia en su operación generando deterioro y afectando la sostenibilidad de la empresa.

Por esta razón una manera de crecimiento adecuada es el crecimiento en las ventas debido al crecimiento en los precios si se establecen estrategias de crecimiento como la innovación sin perjudicar el costo de la producción, haciendo de esta manera que se genere valor agregado y crecimiento sostenible.

## CONCLUSIONES

Es necesario implementar estrategias que guíen a la organización a generar valor y crecimiento a largo plazo, una de las estrategia más importante es poder ser competitiva en mercado a través de la creación de nuevos procesos, nuevos productos mejorar continuamente sus capacidad, es decir siendo innovadora y permitiendo la reinversión de las utilidades en innovación de esta manera la empresa podrá sobresalir en el mercado y también podrá perdurar a largo plazo.

A causa de la falta de conocimiento y preparación en los empresarios tienden a cometer errores como competir por precios bajos e imitar a las empresas líderes en el mercado, lo cual es perjudicial para la organización ya que no permite la implementación de nuevas estrategias y al competir con precios bajos, llegara un momento en el que no pueda disminuir más los precios ya que no pueden ser más bajos que los costos y saldrá del mercado.

El crecimiento que se establece en un periodo debe ser estudiado de manera minuciosa ya que si se hace únicamente por crecimiento en activo sin tener en cuenta el crecimiento del costo de la financiación puede desencadenar un desequilibrio en la estructura de la empresa el cual sería perjudicial para la compañía.

En el caso de Bogotá además de conocer la competencia es necesario implementar estas estrategias que lleven al crecimiento y a la generación de valor de las mismas, ya que así se podrá mitigar un poco el número de liquidación tan alto que existe en periodos de tiempo tan cortos como lo es en menos de 3 años. Las microempresas y las pymes deben permitirse reinvertir sus utilidades asegurando crecimiento a largo plazo, así pueden ser competitivas y no quedan fuera del mercado.

## BIBLIOGRAFIA

- Camara de Comercio de Bogota. (2009). *Informe sobre las causas de la liquidacion de las empresas en Bogotá*. Bogotá: Horizontes Graficos SA.
- Espinosa, F. R. (2013). *Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit*. Bogota.
- Rios, J. S. (2010). El problema del crecimiento sostenible ¿cómo crecer sin destruirse? *Revista EAN* No. 69, 137-147.
- Rodríguez, H. A. (2004). *El hacinamiento, la enfermedad que los estrategas deben curar*. Bogota: CLADEA.
- Universidad Nacional de Colombia. (2007). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HENRY MINTZBERG*. Palmira.



# FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TÍTULO COMPLETO		
Perspectiva de crecimiento sostenible para microempresas y PYMES en Bogotá		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Lady Fabiola Calderón Moreno	Lady Fabiola	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
Rodríguez	Germán	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Finanzas y comercio exterior	Pregrado	<input checked="" type="checkbox"/>
	Especialización	<input type="checkbox"/>
	Maestría	<input type="checkbox"/>
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2018	15
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Creación de valor, sostenible	Business failure, creation of value	
Crecimiento	financial indicator, growth	
Estrategia	SME	
Fracaso Empresarial	strategy	
Indicadores financieros	sustainable.	
Pyme		
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>Debido a la inadecuada percepción de crecimiento que tienen la mayoría de los empresarios en Colombia la mayoría de las medianas y pequeñas empresas tienden al estancamiento o fracaso en un periodo de tiempo demorado corto al lo planeado por los inversionistas, de esta manera deben asumir pérdidas además de ocasionar daños en la economía. En el siguiente artículo se estudian las principales causas de fracaso en microempresas y PYMES en Colombia y una posible perspectiva de crecimiento sostenible brindando así estrategias que garanticen la perdurabilidad y creación de valor de las mismas.</p>		



LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.

Los suscritos

Lady Fabiola Calderón Moreno con C.C. N° 1019127143  
N° \_\_\_\_\_ con C.C. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ con C.C. N° \_\_\_\_\_  
actuando en calidad de autor(es) de la (obra), (el trabajo de grado),  
(presentación), (conferencia), (escrito en general, que lleva por título  
perspectiva de crecimiento sostenible para micropequeños en  
Bogotá).

elaborada para efectos de optar por el título (optar por el título)  
(participar en el seminario o evento), de  
Finanzas y Comercio Exterior. (Programa académico)

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en \_\_\_\_\_, el año 2018 del mes 05 a los 30 días.

**FIRMA**

Firma Lady Calderón M c.c. 1019127193  
Firma \_\_\_\_\_ c.c. \_\_\_\_\_  
Firma \_\_\_\_\_ c.c. \_\_\_\_\_

Bogotá D.C., Mayo 30 2018.

Señores  
Dirección Académica y Empresarial  
**UNIEMPRESARIAL**  
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente hago entrega del trabajo de grado para optar al título de  
Profesional en finanzas y comercio exterior.

---

---

---

---

Cordialmente,

Lady Calderón  
e.c. 1019127193.